

Liderança no Exército: Doutrina e o Novo FM 22-100

Major Jonathan J. Smidt, Exército dos EUA

A base da liderança é o caráter.
General Alexander M. Patch

EM UMA UNIDADE, os líderes são os responsáveis pelas coesão e disciplina adequadas que capacitam os soldados a adestrarem-se eficazmente para o combate e ganharem as guerras da nação. Mais propriamente, os líderes, em todos os níveis, têm o dever solene de abraçar e incutir nos seus subordinados os valores do Exército. Conforme Heraclito disse há um milênio atrás, “o caráter de um homem é o seu destino,” e o líder tem influência direta sobre o destino dos seus comandados. Os soldados que os sargentos adestram, que os capitães manobram, e que são confiados aos generais, são em primeiro lugar os filhos da América. A grande responsabilidade que os líderes têm para com a sua nação e o seu povo exige do Exército a manutenção perene de uma liderança de excelência, baseada nos seus valores básicos.

Neste outono, o Exército deverá divulgar o novo manual de campanha *FM 22-100, Liderança no Exército (Army Leadership)*. A partir de um humilde início, em 1948, com a publicação de um panfleto intitulado *Liderança*, a doutrina expandiu-se para um verdadeiro e amplo tratado, publicado na rede eletrônica mundial (*World Wide Web*). A edição de 1990 tem servido bem ao Exército, contudo o manual de 1998 dá um passo a frente em qualidade quando:

- Discute meticulosamente a liderança baseada no caráter.
- Esclarece os valores.
- Estabelece os atributos como parte do caráter.
- Focaliza o aperfeiçoamento do pessoal e da organização a longo prazo.
- Traça três níveis de liderança — a liderança direta, a organizacional e a estratégica.

- Identifica quatro habilidades dominantes que se aplicam a todos os níveis.

- Especifica ações de liderança para cada nível.

Mais de 60 vinhetas e estórias ilustram exemplos históricos e contemporâneos de líderes que se destacaram. O manual se vale de várias experiências compartilhadas, de ensinamentos colhidos em combate, adestramento, mentoreamento, estudos e reflexões pessoais. O Centro para Liderança do Exército (*Center for Army Leadership — CAL*), da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, Forte Leavenworth, Kansas, recrutou o romancista e ex-infante Ed Ruggero para auxiliar na tarefa de elaboração de uma publicação que abordasse o conteúdo do manual em uma espécie de conto sobre liderança. Segundo o diretor do centro, Coronel John P. Lewis, as exigências iniciais de Ruggero foram diretas — “eu quero esse manual num formato tal que um jovem sargento ou tenente que esteja lendo o final da página 10 esteja curioso para saber o que encontrará na página 11”. O feedback obtido, desde soldados e sargentos até generais, tem sido altamente positivo: “bastante inspirador”; “atraente, interessante,” “Eu apreciei cada detalhe na leitura deste manual — que diz muito para um manual de campanha.”

O conhecido princípio de “ser, saber, fazer” permanece no coração do manual de 1998. Por comparação, o manual de 1990 vagamente conectou princípios, fatores, éticas, competências e estilos para definir liderança. Hoje em dia, o *FM 22-100* proporciona uma estrutura específica com 23 dimensões para descrever um líder de caráter e de capacidade, as mesmas características encontradas na frente dos formulários de avaliação de oficiais. Pela primeira vez o Exército conjugou diretamente a doutrina e a avaliação formal dos líderes.

O manual discute amplamente como os líderes, de sargentos até oficiais generais, podem liderar através

da influência e da ação, aperfeiçoando seu pessoal e seus soldados. Tudo no manual baseia-se na premissa: Líderes de caráter e de competência agem visando alcançar o melhor resultado. Após descrever as facetas comuns de liderança, o manual explora o que é diferente nos níveis mais elevados. A estrutura aplica-se aos líderes em qualquer nível ou situação da mesma forma que os valores do Exército aplicam-se, sempre, a todos os militares.

Ser: Valores e Atributos

Líderes de caráter — esta frase ecoa através do tempo e por todos os níveis de hierarquia. O caráter revela quem é a pessoa internamente e no âmago dos líderes do Exército estão os valores da Força. O Exército tem publicado, promovido e explicado amplamente os setes valores para os nossos líderes, de uma forma que não poderia ser mais vigorosa. Esses valores — lealdade, dever, respeito, abnegação, honra, integridade e coragem pessoal — representam a cultura militar profissional e descrevem a natureza de nossos soldados. Nossos valores comuns nos ajudam a compreender os propósitos de nossas missões e arquitetar os métodos apropriados para alcançá-los.

Para compreendermos os líderes devemos conhecer não somente o que eles gostam — devemos conhecer seus atributos individuais. O *FM 22-100* delinea os atributos mentais, físicos e emocionais para descrever mais completamente a natureza dos líderes do Exército. A ação de sair dos princípios orientadores representados pelos valores do Exército para a prática meticulosa da liderança envolve o exercício da vontade, da iniciativa, da disciplina, do julgamento inteligente e do conhecimento cultural. Estes atributos mentais, combinados com componentes físicos — postura militar e profissional, saúde e aptidão física — e emocionais — autocontrole, equilíbrio e estabilidade — juntam-se com os valores para tornar mais visível a essência do caráter de um líder. Por muito tempo temos enfatizado a liderança de caráter e competência, portanto essa noção não é nova, porém, agora, a doutrina marca claramente os valores como a base de tudo que somos e fazemos.

Saber: Habilidades

Ser um líder dedicado e de princípios é apenas o começo. Os líderes desenvolvem habilidades em uma variedade de áreas agrupadas sob quatro tópicos. Devem possuir habilidades interpessoais, conhecer seus subordinados e saber como trabalhar com eles individualmente e em equipes. Saber, compreender e aplicar idéias relacionadas com a profissão constituem as habilidades conceituais. Saber como empregar o equipamento e ser competente ao lidar com as coisas constituem as habilidades técnicas. Aqueles que combinam as habilidades

para tratar com pessoas, conceitos e equipamentos para cumprir missões militares possuem as *habilidades táticas* necessárias para a liderança do Exército. Os líderes do Exército têm uma responsabilidade contínua de desenvolver novas habilidades para lidar tanto com novas atividades, equipamentos, táticas quanto com pessoal diferente. Embora o robusto sistema de ensino do Exército forneça os conceitos e procedimentos básicos para muitas habilidades do líder, a experiência e a competência realmente crescem na unidade. Ainda assim, o desafio de melhorar como líder sempre permanece com o indivíduo. A instituição proporciona recursos para os sistemas educacionais de oficiais, oficiais especialistas, administrativos e sargentos. As organizações buscam atribuir tarefas que contribuam para o bem do Exército e para o crescimento individual do líder. Entretanto, ninguém melhor do que os líderes para saber quais as áreas relevantes que vale a pena serem estudadas e praticadas. Os líderes determinam o que necessitam saber para o seu trabalho e para o futuro, e se esforçam para obter isso. À medida que os líderes alcançam níveis mais elevados são encontradas menos escolas institucionais e oportunidades organizacionais disponíveis para eles e o desenvolvimento próprio se torna mais importante.

Fazer: Ações de Liderança

Considerando que o Exército é uma organização baseada em valores, esta nova definição de liderança enfoca no que podemos ver e avaliar — *o comportamento*. Influenciar, agir e aperfeiçoar são as raízes das ações de liderança. Seja através de ordens, exemplo pessoal ou esforços cooperativos, os líderes conduzem outros a trabalharem juntos em prol de um objetivo coletivo. Isto requer razões e desafios específicos, e não apenas tarefas. A doutrina explora três maneiras pelas quais os líderes demonstram influência: pela comunicação, pela tomada de decisão e pela motivação. A nível direto, os líderes podem influenciar face-a-face através da instrução, encorajamento e reconhecimento. Nos níveis mais elevados são exigidas técnicas mais indiretas e uma intenção claramente compreendida.

Obviamente, a influência do líder aplica-se no dia-a-dia da execução e cumprimento das missões. No processo operativo, o líder é responsável por um planejamento adequado e detalhado; por uma execução competente e cuidadosa; e por uma avaliação e ajustamento contínuos. Avaliar mudanças é essencial para melhorar uma organização. Esta nova ênfase da doutrina significa que a influência de um líder de hoje implica no preparo para o amanhã. O aperfeiçoamento de uma organização não é um conceito novo para um bom líder no seu trabalho de fazer que seu pessoal esteja pronto para as contingências e na sua luta para deixar a unidade em melhores condições do que quando a encontrou. Atual-

mente o FM 22-100 codifica o ideal. Impelir as tropas somente para alcançar os objetivos imediatos nunca foi o suficiente. Os líderes devem prepará-las também para o futuro. Eles são também responsáveis pelo desenvolvimento individual dos subordinados, pelo fortalecimento das equipes e por fomentar o aprendizado na organização. Estas ações auxiliam a preparar as unidades para as situações de ausência do líder, uma medida irônica porém profunda para a eficácia da liderança.

A Recompensa: Excelência

Podemos medir a liderança avaliando se a organização desempenhou suas tarefas e cumpriu suas obrigações e missões. Outra maneira é avaliar se a organização melhorou e é capaz de melhorar ainda mais no futuro. Entretanto, a medida final do sucesso da liderança é a excelência. Tal nível de desempenho é um objetivo, e não um padrão, e esta é a diferença entre criar unidades fortes e de elevado desempenho e criar um ambiente de zero defeitos. Ao invés de estarem preocupados em alcançar a perfeição, os grandes líderes buscam construir um ambiente que encoraje uma prudente tomada de riscos e criatividade; buscam promover o aprendizado; procuram exercer um comando que tolere erros involuntários; e procuram desenvolver outros líderes que saibam como auxiliar um soldado a tornar-se o melhor que ele possa ser. A Figura 1 explica como as dimensões centrais da liderança se encaixam com outros conceitos doutrinários.

Estrutura de Liderança no Exército

A estrutura de liderança no Exército estabelece o que um líder deve ser, saber e fazer. A primeira seção do FM 22-100 descreve os líderes de caráter e competen-

tes. Além de discutir a estrutura de liderança — valores, atributos, habilidades e ações — nos capítulos um e dois, o capítulo três explora a dimensão humana e a essência da liderança. Líderes eficientes compreendem o estresse do adestramento, do combate e de mudanças inevitáveis, e se preocupam pelos soldados à medida que eles cumprem suas missões sob pressão. Em um clima ético e de apoio, os líderes exigem o melhor dos seus soldados — e os ensinam e os aconselham de forma a estarem sempre melhorando.

Nos três níveis de liderança do Exército são apresentadas as habilidades e as ações diferentes necessárias para lidar com a crescente complexidade à medida que se atinge níveis mais elevados. *Liderança direta* é trabalho para os supervisores de primeira-linha, quer sejam eles, cabos, capitães ou coronéis. Se trata da comunicação face-a-face e claramente se aplica ao nível tático em equipes, grupos de combate, seções, pelotões e companhias — e até mesmo em batalhões. Mas as ações e habilidades aplicam-se também a níveis mais elevados, quando os líderes supervisionam, recomendam e aconselham seus subordinados.

O capítulo quatro esboça as habilidades exigidas no nível direto. Além da vasta competência exigida em comunicação, formação de equipes, supervisão e aconselhamento, nossa doutrina agora enfatiza a argumentação crítica e o pensamento criativo como habilidades conceituais essenciais. Os líderes pensam analítica e criativamente, considerando as múltiplas perspectivas e as conseqüências pretendidas e não pretendidas de suas decisões. Quando adestramos líderes diretos para apurar suas competências táticas e técnicas, nós os desenvolvemos intelectualmente para melhorar suas habilidades para lidar com idéias, pensamentos e conceitos.

Principais Dimensões de Liderança					
<i>O líder de caráter e competente...</i>			<i>atua para alcançar excelência, proporcionando objetivo, orientação e motivação.</i>		
Valores "Ser"	Atributos "Ser"	Habilidades "Saber"	Ações "Fazer"		
L Lealdade	Emocional Mental Físico	Tática	Influência	Operações	Aperfeiçoamento
D Dever			Comunicação	Planejamento	Desenvolvimento
R Respeito			Tomada de Decisão	Execução	Construção
S Abnegação		Conceptual	Motivação	Avaliação	Aprendizagem
H Honra					
I Integridade					
P Coragem Pessoal					

1. Os atributos emocionais são: autocontrole, equilíbrio e estabilidade.
 2. Os atributos mentais são: autodisciplina, iniciativa, prudência, confiança, inteligência e preparo intelectual.
 3. Os atributos físicos são: aptidão de saúde, aptidão física, conduta militar e conduta profissional.
 4. As habilidades técnicas, conceituais e interpessoais requeridas e as habilidades táticas resultantes são diferentes para os níveis de liderança mais jovem, sênior e estratégico.
 Uma detalhada relação dessas habilidades pode ser encontrada nos capítulos sobre habilidades para os diferentes níveis de liderança, do FM 22-100, Liderança do Exército (anteprojeto de 1998).



O Comandante Supremo das Forças Aliadas, Gen. Dwight D. Eisenhower, Marechal de Campo Sir Allen Brooke e o Primeiro Ministro Winston Churchill conversam sobre o progresso da guerra, 14 de novembro de 1944.

Uma das mais importantes habilidades para um líder estratégico é a sua capacidade de alcançar o consenso e manter coalizões. Considerando que trabalha com várias agências sobre as quais não possui controle direto, o líder estratégico deve negociar astutamente para alcançar soluções mutuamente satisfatórias. Os resultados podem ser altamente compensadores. Por exemplo, a habilidade do general Dwight D. Eisenhower em agregar diferentes povos foi essencial para o sucesso dos aliados durante a II GM.

Dentro da estrutura puramente militar, a *liderança organizacional* ocorre nos níveis de batalhão até corpo-de-exército; na estrutura administrativa, para os líderes civis e militares, ocorre nos níveis de seção até a direção de uma organização; e de assistentes até subsecretários. Numa perspectiva de combate os líderes operam a nível tático, porém sua influência é muito mais ampla quando operam com mais intensidade através dos estados-maiores. Talvez seja mais vantajoso tomar a brigada como o nível mais baixo dentro do ambiente de liderança organizacional, pois nesse nível os líderes têm estados-maiores que se coordenam com outros estados-maiores, tanto de níveis mais altos, quanto mais baixos. Em uma organização grande como a brigada, é também impossível conhecer todos os integrantes da unidade ou falar pessoalmente com todos eles.

Devido ao maior tamanho e complexidade da unidade, os líderes organizacionais influenciam, operam e aperfeiçoam suas organizações através de programas, políticas e sistemas. Eles devem se preocupar tanto com

necessidades da organização de nível superior quanto as necessidades das unidades e líderes subordinados. Além disso, em conjunto com seus estados-maiores, eles devem sincronizar e habilitar o mecanismo de comando e controle expandido.

Várias outras habilidades aplicam-se ao nível organizacional. Neste nível, os líderes empregam “sistemas de pensamento”, focalizando mais em padrões do que em situações particulares uma vez que sucessos e problemas neste nível geralmente referem-se mais a correções e imperfeições sistêmicas do que a realizações ou falhas humanas individuais. Para avaliar a eficácia deste sistema, o líder deve ser adepto da informação filtrada, verificando qual a melhor maneira de coletar, analisar e avaliar as informações. Com poucas oportunidades para observar e comunicar-se pessoalmente, os líderes organizacionais devem garantir que suas intenções sejam claras e amplamente disseminadas.

A *liderança estratégica* ocorre nos mais altos níveis militares e civis, tanto em contextos de colocações

institucionais do estado quanto em contextos operacionais, por todo o mundo. Sem considerar um ambiente específico — estado-maior do Exército, conjunto, combinado, político ou diplomático — os líderes estratégicos encaram incerteza, ambigüidade e volatilidade. Eles devem pensar simultaneamente em múltiplas situações de tempo já que lidam com crises mundiais urgentes, mas que podem se estender para o futuro por 15, 20, ou mais de 25 anos.

Olhando mais à frente, o líder estratégico proporciona a visão que orientará a força. A partir daí fluirão as metas, planos e os marcos de referência que indicarão às pessoas que elas estão progredindo. Na era da informação, os líderes estratégicos pensam cada vez mais em fomentar a tecnologia para maximizar o aprestamento e a eficácia para o combate enquanto procuram diminuir o risco. Durante todo o tempo, os líderes estratégicos do Exército são responsáveis em transformar os objetivos políticos em objetivos militares. Como dependem do apoio de outros para sua visão, estes líderes estratégicos explanam repetidamente sobre o pensamento do Exército, reforçando as mensagens principais da Força para os nossos líderes políticos, soldados e até mesmo para os nossos inimigos.

Uma das mais importantes habilidades para um líder estratégico é a sua capacidade de alcançar o consenso e manter coalizões. Considerando que trabalha com várias agências sobre as quais não possui controle direto, o líder estratégico deve negociar astutamente para alcançar soluções mutuamente satisfatórias. Os resultados podem ser bem compensadores. Por exemplo, a habilidade do general Dwight D. Eisenhower em agregar diferentes povos foi essencial para o sucesso dos aliados durante a II GM.

O principal objetivo para os líderes estratégicos é obter o aprestamento para uma variedade de contingências e, assim, eles avaliam continuamente o ambiente, a força e a eles mesmos, buscando um preparo apropriado. Eles escolhem uma direção a seguir mesmo quando o destino não está bem claro e empenham recursos para que

seus planos sejam bem-sucedidos. Sistemáticamente desenvolvendo líderes e pessoalmente conduzindo mudanças, eles moldam a cultura do Exército e posicionam a Força para prestar um serviço poderoso à nação. Por todo o FM 22-100, um tema ressoa: os líderes de caráter e competência do Exército empregam suas capacidades de influência para operar e aperfeiçoar suas organizações. Em todos os níveis do Exército — direto, organizacional e estratégico — eles produzem uma força de qualidade preparada para combater e vencer as guerras da nação e para servir à causa de defesa comum. Adestrar soldados, cumprir missões e vencer guerras são as marcas registradas do Exército. Sucessos coletivos são produzidos por equipes de moral elevada, proficiência disciplinada e com espírito de corpo. Com o FM 22-100, os líderes do Exército que produzem a “equipe das equipes” têm uma ferramenta aprimorada para auxiliá-los em seu dever nobre e complexo.

Identificando as categorias de habilidades que se aplicam a todos os níveis e especificando as mudanças nos níveis mais elevados, o manual oferece aos líderes uma idéia clara do que eles devem aprender para servir, qualquer que seja o nível em que estiverem. A discussão sobre as ações resume, para cada nível, o que os líderes devem fazer — o que transforma o caráter em liderança. Mas acima de tudo, o novo FM 22-100 coloca nossos líderes de caráter e de competência em um sólido alicerce moral — nossos valores do Exército.

Liderança é o processo de influenciar pessoas proporcionando propósito, direção e motivação à medida que agimos para cumprir a missão e aperfeiçoar a organização. **MR**

Nota do Editor: O autor e romancista Ed Ruggero contribuiu para este artigo. De 1981 a 1991, ele serviu na ativa do Exército dos EUA. Sua primeira novela 38 North Yankee faz um paralelo entre seus períodos de serviço na guarnição de Schofield, Havaí, e na Coreia. Sua quinta e mais recente obra The Academy tem como cenário a Academia Militar de West Point. Seu primeiro livro de não ficção Inside West Point: Making American Leaders será publicado pela Harper Collins no ano 2000. Além de escrever, Ruggero realiza palestras sobre liderança para executivos.

O Major Jonathan J. Smidt é um autor/instrutor da Divisão de Instrução de Liderança, do Centro para Liderança do Exército (Center for Army Leadership — CAL), da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, Forte Leavenworth, Kansas. Possui Bacharelado em Artes pela Washington University (St Louis) e Mestrado pela Boston University e Northwestern University. É também graduado pela ECEME/EUA. Exerceu várias funções de comando e estado-maior no território continental dos EUA, Alemanha, Coreia e no Golfo Pérsico, destacando-se as de: S-3, do 2º Esquadrão, do 2º Grupo de Aviação (Assalto) Campo Stanley, Coreia; professor assistente de inglês na Academia Militar de West Point; e comandante da Companhia de Comando, do 1º Esquadrão, do 1º Grupo de Aviação, Forte Riley, Kansas.